

5 Kompensations- und Inwertsetzungsstrategien

Neben den regionalen Rahmenbedingungen für Innovation, die in der Regel quantitativ erfasst und analysiert werden (für Österreich siehe beispielsweise KRAMAR 2005), ist auch die individuelle Perspektive der Unternehmen von Interesse. Im Rahmen qualitativer Interviews lässt sich ermitteln, ob ein Standort als positiv oder negativ eingeschätzt wird, beziehungsweise welche Herausforderungen und Chancen gesehen werden. In der Folge werden die Ergebnisse der Befragung von 20 innovativen Unternehmen in ländlichen Regionen Österreichs vorgestellt, deren Standorte sich zum überwiegenden Teil in Bezirken befinden, die einen hohen Grad an Peripherisierung aufweisen (siehe Abbildung 4.6). Da es sich zum überwiegenden Teil um Innovationspreisträger handelt, ist davon auszugehen, dass diese Unternehmen vor einigen Herausforderungen in ihrem Innovationsprozess stehen und sie diese Standortnachteile kompensieren. Andererseits sollte es in diesen Regionen auch einen Spielraum für Inwertsetzungsstrategien geben.

5.1 *Kompensationsstrategien bei Innovationsnachteilen*

Im Folgenden werden Nachteile für Innovationen in ländlichen Räumen diskutiert sowie die Strategien der Unternehmen, die sie zur Kompensation dieser Nachteile anwenden. Dazu zählen einerseits die aus der Literatur abgeleiteten Faktoren wie die Stärkung der internen Kompetenzen, formale Kooperationen und temporäre und virtuelle Nähe. Zusätzlich haben die Interviews die Bedeutung von zentralen Zweigstellen und Maßnahmen hinsichtlich des Employer Branding verdeutlicht.

5.1.1 *Die Stärkung interner Kompetenzen*

In der Literatur wird häufig betont, dass Agglomerationsvorteile und räumliche Nähe einen Vorteil für Innovationen darstellen (SHEARMUR 2012). Um die Abwesenheit dieser Faktoren zu kompensieren, setzen innovative Unternehmen in ländlichen Regionen häufig auf eine starke interne Kompetenz in ihrem Innovationsprozess. Da relevantes Wissen in der Region kaum zur Verfügung steht und nicht spontan verfügbar ist, wird die interne Expertise in der Nische entscheidend (FLÅTEN et al. 2015; GRILLITSCH und NILSSON 2015; ISAKSEN und KARLSEN 2016). Praktisch alle befragten Unternehmen geben an, dass Fachkräfte vor allem mit tertiärer Ausbildung in ihrer Region beschränkt verfügbar sind. In Zeiten der Hochkonjunktur lässt sich beobachten, dass auch in manchen ländlichen Bezirken die Arbeitslosigkeit relativ gering ist. Der Fachkräftemangel ist derzeit also sowohl in Zentralregionen als auch abseits der Städte evident. Bei jungen Unternehmen ist zusätzlich der mangelnde Bekanntheitsgrad ein Thema:

„Ein Nachteil ist sicher, dass man nicht ohne weiteres Akademiker in eine ländliche Gegend bekommt. Also, (...) Akademiker aus Wien und Graz kommen sehr ungern hierher. Es ist auch nicht so eine schöne Gegend.“ [Unternehmen N]

„Gute, ausgebildete Diplomingenieure, also wirklich hohe Akademiker zu finden, und vor allem gute Akademiker – bei Akademikern muss man ja auch unterscheiden – gute Akademiker so weit zu locken, dass sie (...) in den ländlichen Raum kommen und dort die Perspektive zu sehen, ist schwierig.“ [Unternehmen Q]

„Also, Facharbeitskräfte zu suchen, Spezialisten zu finden, ist extrem schwer. Wir haben hier ja fast keine Arbeitslosigkeit mehr.“ [Unternehmen T]

„Der große Nachteil ist die Mitarbeiterverfügbarkeit, die begrenzte. Hier ist jetzt nicht der Standort, wo Wiener extrem einfach zu mobilisieren wären.“ [Unternehmen A]

„Neu zu rekrutieren ist ein Nachteil, also es gibt einfach weniger Leute dort und wir haben auch das Problem, dass wir am Land bekannt werden, niemand kennt uns. Auch deswegen, weil wir einfach unsere Kunden im ganzen deutschsprachigen Raum, mittlerweile auch in Amerika haben, oder auch in UK und Norwegen, aber hier kennt uns keiner, das ist ein Nachteil.“ [Unternehmen B]

Folglich geben auch die meisten an, dass die Stärkung der internen Kompetenzen eine Schlüsselaufgabe ist. Fast alle Unternehmen – vor allem größere – sind deshalb auch in der Ausbildung von Lehrlingen engagiert, beziehungsweise bieten sie Weiterbildungsmaßnahmen an oder schaffen Möglichkeiten, die Berufslaufbahn für ein Studium temporär zu unterbrechen und wieder ins Unternehmen zurückzukehren:

„Gute Mitarbeiter sind immer wichtig und damit steht und fällt das alles hier. Wir haben auch zumindest damit angefangen wieder letzten Herbst, mit dem ersten Mal, dass wir wieder selber Lehrlinge ausbilden.“ [Unternehmen J]

„Und ich weiß auch, dass alle meine Kollegen in der Region auch ihren Schatz hegen und pflegen, und das sind ihre Mitarbeiter. Sie machen alles dafür, weil sie wirklich den Wettbewerbsnachteil am Land haben. (...) Ich glaube, als innovative Firma, muss sich jeder um die Mitarbeiter kümmern, aber in unserem Fall ganz speziell.“ [Unternehmen Q]

„Hier hat es in der Firmengeschichte schon einige Programme gegeben, wie man das sicherstellen kann und (...) die Conclusio ist, am besten fährt man, wenn man versucht herauszufinden, welche Leute aus der Region studieren etwas in diese Richtung. Und diese Leute dann versucht bewusst zu fördern, auch mit Stipendien, wenn gewünscht, eine Möglichkeit zu bieten, dass sie dann zurückkommen.“ [Unternehmen R]

Da das Knowhow der Mitarbeiter der entscheidende Faktor ist, kommt für die meisten Unternehmen eine Standortverlagerung in eine Zentralregion auch nicht in Frage. Vor allem in Großunternehmen sind Betriebsstätten nicht kostenneutral zu verlagern, aber auch die interne Expertise spielt bei diesen Überlegungen eine Rolle. Einerseits, weil der Wettbewerb um gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Agglomerationen steigt. Andererseits, weil die Belegschaft oft stark regional verwurzelt ist und einen Umzug nicht mitmachen würde – der Wissenstransfer könnte folglich nicht garantiert werden:

„Ja, wir haben sehr wohl darüber nachgedacht. Das Problem war letztendlich, der Wissenstransfer, also ob wir den schaffen. (...) Man wusste, dass sicher 80 % der Belegschaft hier nicht mitgehen werden, sogar mehr, vielleicht 98 %. Und für das ist das Unternehmen zu klein und zu speziell.“ [Unternehmen K]

Teilweise bedeutet die Lage an einem ländlichen Standort auch, dass man einige Aufgaben intern übernehmen muss, die man sonst an externe Partner auslagern würde. Wenn die Zuliefererkultur vor Ort aber schlecht ausgeprägt ist, muss man unter Umständen diese Aufgaben internalisieren und die interne Wissensbasis weiter ausbauen. Einige Firmen weisen aber darauf hin, dass sich dies, seit sie in die Region gezogen sind, verbessert hat und auch kleine Betriebe gewachsen sind und sich professionalisiert haben, die regionalen Kompetenzen also insgesamt gestärkt wurden:

„Die Zuliefererkultur ist sicherlich schwächlich, also es gibt jetzt nicht die Zuliefererkultur, man muss sich viel selber machen. Also, die Wertschöpfung ist bei uns fast bei 80 % (...). Es geht mittlerweile aber auch ein bisschen besser, weil genau auch durch diese Ansiedlungen der großen Firmen die kleinen dann nachwachsen. Der Zehn-Mann-Betrieb ist halt jetzt ein 30-Mann-Betrieb und ist zuverlässiger, professioneller geworden.“ [Unternehmen T]

„Als wir hergezogen sind, war es schon ein Problem, (...) dass man wirklich auch Firmen findet, in der Nähe Firmen findet, die auch die automatische Toranlage betreuen oder EDV-Betreuung anbieten. War ein Riesenproblem, als wir hergezogen sind, weil es einfach kaum Firmen gegeben hat, die so ein großes EDV-Netz haben. Aber mittlerweile, dadurch, dass doch sich das Gebiet ja sehr schön entwickelt hat, positiv entwickelt hat, sind auch natürlich wieder Dienstleister entstanden, die das machen möchten.“ [Unternehmen S]

5.1.2 Formale Kooperationen in Innovationsprozessen

Neben der internen Expertise müssen Unternehmen natürlich auch sicherstellen, dass neue wissenschaftliche Entwicklungen und Markttrends nicht übersehen werden. Die-

ses externe Wissen wird mit dem internen Knowhow kombiniert und stellt sicher, dass die eigenen Produkte innovativ bleiben. Solche formalen Kooperationen mit Kunden, Zulieferern und Hochschulen werden auch als *global pipelines* (globale Wissensnetzwerke) bezeichnet, die einen *local buzz* (lokalen Austausch) ergänzen oder in ländlichen Regionen sogar ersetzen können (BATHELT et al. 2004). Die Wichtigkeit dieser überregionalen Wissensnetzwerke wird auch empirisch bestätigt (GRILLITSCH und NILSSON 2015). Auch in Österreich sind Kontakte zu externen Playern häufig und essentiell, wobei für die befragten Unternehmen vor allem die Fähigkeiten entscheidend sind und weniger die geographische Lage. Kooperationen werden hauptsächlich mit Partnern in Österreich und Deutschland durchgeführt. Unternehmen setzen also verstärkt auf kognitive und soziale Nähe, weniger auf räumliche (BOSCHMA 2005). Kundenwünsche und Änderungen bei Zulieferern spielen vor allem als Ideengeber eine Rolle, Kooperationen mit Universitäten dienen stärker dazu, aus Eigeninitiative neue Produkte zu entwickeln oder mögliche Entwicklungen in der Branche anzustoßen:

„In der Forschung haben (...) arbeiten wir mit der TU Graz zusammen, wir haben eine Versuchsanlage bei der BoKu in Wien. (...) Auch mit der TU in Bochum haben wir Projekte zusammen gemacht.“ [Unternehmen N]

„Man ist viel schneller mit Kooperationen, eine Innovation umzusetzen. Und Kooperationen werden immer wichtiger. Kooperationen oder Innovationen der Startups oder Spin-Offs.“ [Unternehmen T]

„Das wichtigste sind die Kunden, weil die Kunden kommen dann mit Wünschen und dann muss man natürlich abwägen, ob man hier Möglichkeiten hat.“ [Unternehmen R]

„Beim Thema Open Innovation, hier ist es sowieso üblich, über Plattformen, aber auch einfach gezielt an bestimmte Zulieferer wendet und mit denen dann weiter überlegt. Und ansonsten, klar, also ohne wissenschaftliche Unterstützung geht hier gar nichts.“ [Unternehmen C]

Teilweise wird jedoch darauf hingewiesen, dass sich die Arbeitsweisen zwischen Hochschulen und Unternehmen stark unterscheiden und eine Zusammenarbeit – auch wenn oft von der Politik gewünscht – nicht immer im Interesse des Unternehmens ist. So ist die universitäre Grundlagenforschung zeitintensiv, während Unternehmen schnell Resultate sehen möchten. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler stehen weiters unter einem Publikations- und damit einem Veröffentlichungsdruck, während Unternehmen die Resultate gerne unter Verschluss halten. Dies hat natürlich Auswirkungen auf solche formalen Kooperationen:

„Wir sind in unserem Bereich europäischer Marktführer und ich glaube, sogar Weltmarktführer. Wir sind so spezialisiert, bis wir hier eine Universität (...) auf den Stand

bringen, wo wir sind (...), ist es oft mühsam. Wir haben versucht mit Universitäten und auch Forschungseinrichtungen zusammenzuarbeiten, haben es auch gemacht (...) und haben auch gute Ergebnisse, aber wir sehen immer wieder, dass die Geschwindigkeit... Also wir sind einfach getrieben als Unternehmen von einer gewissen Geschwindigkeit. Wir wollen einen Input und wir wollen einen relativ schnellen Output.“ [Unternehmen Q]

Manche Unternehmen weisen darauf hin, dass für solche Kooperationen natürlich auch die Bereitschaft der Beschäftigten vorhanden sein muss, Dienstreisen zu unternehmen und für andere Kulturen und Arbeitsweisen offen zu sein. Auch wenn diese prinzipiell vorhanden ist, scheint dies für Personen aus einer ländlichen Region weniger selbstverständlich zu sein als für jene, die ein multikulturelles Umfeld in einer Stadt gewohnt sind. Es ist also wichtig, diese Offenheit beispielsweise für neue Markttrends auch in der Unternehmenskultur zu verankern:

„Es ist eher das Problem, woher wir kommen, dass wir – das ist mir die letzten zehn Jahre aufgefallen – uns schwertun, wirklich in die weite Welt zu fahren. Gerne im Urlaub, aber richtige Businessstrips zu machen in verschiedensten Ländern oder sehr oft wegzufahren, das merkt man schon, dass das oft ein bisschen eine Barriere sein kann. Oder halt schnell wieder zurückfährt, weil doch irgendwie hier alles ruhiger ist.“ [Unternehmen K]

5.1.3 Temporäre und virtuelle Nähe

Neben formalen Kontakten zu nationalen und internationalen Partnern gibt es für innovative Unternehmen in abgelegenen Gebieten auch Möglichkeiten für einen spontaneren Austausch. Zwar weniger vor Ort, aber zumindest kurzzeitig in temporären Clustern, wie sie beispielsweise auf Messen (BATHELT und SCHULDT 2010; SCHULDT und BATHELT 2011) oder wissenschaftlichen Konferenzen (TRIPPL und TÖDTLING 2011) vorkommen. Virtuelle Nähe entsteht beispielsweise bei der Nutzung moderner Kommunikationstechnologien wie der Videotelefonie oder bei der Absolvierung von Webinaren und Online-Kursen. Unter Umständen kann die temporäre und virtuelle Nähe in Innovationsprojekten schon ausreichend sein, um das notwendige Wissen ins Unternehmen zu integrieren (MASKELL et al. 2006; GRABHER und IBERT 2014). Auch wenn die physische Erreichbarkeit hierzulande prinzipiell hoch ist, gibt es doch befragte Unternehmen, die damit Probleme haben. Und natürlich spielt auch der Glasfaserausbau eine Rolle:

„Der Nachteil ist natürlich, die Transportwege sind hier, die logistischen Sachen, ich würde nicht sagen, katastrophal, aber bis man bei einer Autobahn ist, braucht man eine gewisse Zeit. Das ist nicht so einfach. Und der Schienenverkehr ist auch nicht sehr gut gestaltet, das muss man ganz ehrlich sagen.“ [Unternehmen P]

„Ich habe ein Praktikum eingetragen auf einer Plattform, das war doch ein bisschen eine Arbeit. Und es hat sich keiner gemeldet. Ich glaube, da ist der Standort schon wieder wichtig. Also, wenn wir jetzt in der Stadt wären, wo doch die meisten Schulen sind und (...) das ist irgendetwas Ungewöhnliches, weil wir machen etwas Ungewöhnliches, dann hätte sich sicher jemand gemeldet.“ [Unternehmen E]

„Ein großer Nachteil ist die Erreichbarkeit. Wir haben extreme Probleme natürlich, Kunden reinfliegen zu lassen. Die sagen uns ab, weil sie sagen, ich will nicht nach Innsbruck reinfliegen mit diesen komischen Manövern, die sie hier fliegen müssen. Da haben sie Angst, wollen dann in München landen oder in Mailand oder in Venedig. Bis man dort dann in der Firma ist, hat man einen ganzen Tag Reise hinter sich. Das ist sicherlich eines der größten Probleme.“ [Unternehmen T]

„Ein anderer Nachteil, den man natürlich hier hat, wobei ich sage, das Land hat ja hier investiert und es sollte besser werden, ist natürlich der ganze Kommunikationsbereich, mit den Lichtfaserkabeln und Ähnlichem.“ [Unternehmen S]

„Man ist schon ein bisschen weiter weg vom Schuss, das muss man einfach sagen und man sieht es ja auch hier mit der ganzen Verkehrssituation, dass man dann einfach, ja, die Wege sind schon lang.“ [Unternehmen F]

Somit sehen auch die befragten Unternehmen in Österreichs peripheren Regionen im Besuch von Messen und Konferenzen sowie der Nutzung moderner Informationstechnologie eine gute Strategie, um die großen räumlichen Distanzen am Standort auszugleichen. Messen und Konferenzen dienen vor allem dazu, um Marktentwicklungen zu beobachten, Kooperationspartner zu finden oder um eine gewisse Bekanntheit in der Branche zu erlangen:

„Also das wichtigste für uns ist, dass wir auch draußen sind am Markt und dass man sieht, was passiert. Weil überhaupt in der Branche ist es ja sehr schnelllebig.“ [Unternehmen P]

„Um neue Leute kennenzulernen, die sich dafür interessieren. Projekte, die in der Schublade waren, eventuell wieder aufzufrischen.“ [Unternehmen N]

„Unbedingt, (...) wenn man heute in keinem Netzwerk drinnen ist, ist man ja aufgeschmissen. Es ist absolut wichtig, externe Inputs hereinzuholen, auch nicht branchenspezifische Tipps, man geht auf Kongresse, man versucht auch durch Workshops manchmal neue Inputs zu bekommen.“ [Unternehmen T]

„Für uns ist die Sichtbarkeit einfach sehr wichtig, dass bestehende Kunden und Partner wissen, uns gibt es noch, um Verlässlichkeit zu suggerieren. Und andererseits auch, es gibt immer noch ganz viele Leute, die uns einfach noch gar nicht kennen.“ [Unternehmen H]

Zusätzlich sind auch Videokonferenzen im Unternehmensalltag und in Innovationsprozessen heute Standard, wodurch die Standortfrage etwas relativiert wird: Bei einer entsprechenden Internetanbindung gibt es diesbezüglich keine Unterschiede zwischen zentralen und peripheren Standorten, wobei oftmals betont wird, dass erst in den letzten Jahren die Technologie ein Niveau erreicht hat, sodass sie verlässlich eingesetzt werden kann:

„Ich selbst zum Beispiel mache jetzt gerade einen Kurs von einem halben Jahr über Google. Wir sind da 170 Leute, die sich im ganzen DACH-Raum verstreut jeden Mittwoch über eine Konferenz zusammenfinden und dann bilateral mit Konferenzen ihre Arbeitspakete abstimmen. Es funktioniert, es geht, es braucht natürlich gewisse Regeln, es braucht natürlich eine gewisse Disziplin, aber es geht. Und man braucht die richtige Technik dazu, das ist natürlich klar.“ [Unternehmen I]

„Ich muss sagen, das nimmt jetzt seit einem halben Jahr oder Jahr enorm zu bei uns. Also, wir sind sukzessive auch dran, dass wir versuchen, und das kann man ganz ehrlich ansprechen auch, Reisekosten einzusparen, weil es schon so super Technologien gibt. Wir machen viele Produktschulungen schon online.“ [Unternehmen P]

„Man kann sicher die Hälfte oder mehr als die Hälfte, wo man früher zum Kunden gefahren ist und irgendwelche Klärungen gemacht hat, gerade im Projektgeschäft, auch so klären. (...) Du kannst nicht alles durch Virtualität ersetzen, aber doch Einiges. Und da sind das auch gute Tools.“ [Unternehmen J]

„Also, was wir viel machen, sind Webinare. Also, das fördere ich eigentlich schon seit einigen Jahren, wenn das Thema passt, dass man das dann über Webinare macht. Wir haben auch teilweise mit unseren mexikanischen Kollegen Telefonkonferenzen, da macht man das natürlich auf diese Art und Weise.“ [Unternehmen R]

Die temporäre Nähe ist auch häufig dann notwendig, wenn wissensintensive Unternehmensdienstleistungen notwendig sind. Regionale Banken, Kanzleien oder Marketingagenturen sind häufig auf traditionelle Sektoren wie Landwirtschaft oder Tourismus ausgelegt. Bei spezifischen Fragestellungen müssen diese Dienstleistungen in der Regel über die zentralen Orte bezogen werden:

„Es gibt schon eine Bank vor Ort (...) und da haben wir unseren Kundenbetreuer, aber der muss das alles nach Wien weitergeben.“ [Unternehmen P]

„Hier muss man ja sagen, man fordert die Kapitalgeber, unsere Stakeholder, wie eine Bank, ja mit Themen, die sie ja in keinsten Weise versteht. Also, das ist schon ein Problem (...). Marketing ist ein riesiges Problem. Also, hier kann man halt eine gute Website für irgendeinen Tourismusclub oder für eine Alm machen, aber es ist halt eher sehr redu-

ziert auf diese Branchen. Ist ja auch klar, ist ja logisch. (...) Wir bedienen uns hier auch nur von großen Städten. Und Rechtsberatung das gleiche, weil die Konfrontation eines Rechtsberaters hier ist ganz etwas anderes, als wie wir das brauchen.“ [Unternehmen K]

5.1.4 *Unternehmensniederlassungen an zentralen Standorten*

Neben der internen Expertise und der Einbindung in formale und spontane externe Wissensnetzwerke, die in der Literatur häufig diskutiert werden, hat die Befragung allerdings noch weitere Kompensationsstrategien gezeigt. So besitzt beispielsweise annähernd die Hälfte der Unternehmen Zweigstellen in Zentralregionen. Kleine Büros im Ausland dienen hauptsächlich dem Vertrieb, Niederlassungen in Städten verfolgen aber oft explizit das Ziel, Personen mit Qualifikationen anzustellen, die im ländlichen Raum schwer zu bekommen sind; oder um die interne Wissensbasis zu erweitern, indem ganz gezielt die Expertise einer Stadtregion erschlossen wird:

„Wobei man sagen muss: Wien haben wir jetzt ursprünglich eröffnet, weil am Anfang, wie wir die Firma aufgezogen haben, (...) die ersten Mitarbeiter eigentlich nicht hier gefunden haben. Das heißt, mit der Kompetenz, die wir gebraucht hätten.“ [Unternehmen I]

„Wir haben zum Beispiel eine kleine Entwicklungsgesellschaft dort, das ist ein (...) Entwicklungsstandort für ein ganz spezifisches Segment. Da ist historisch dort die Expertise, (...) da sind wir ganz gezielt hingegangen, um die Leute anzuwerben – oder auch abzuwerben.“ [Unternehmen T]

„Heutzutage kann man überall arbeiten, gerade in unserem Job. Aber ja, wir müssen sowieso unsere Fühler ausstrecken und mehrere Standorte machen. Das heißt, wir werden nicht alleine auf den ländlichen Bereich bauen.“ [Unternehmen B]

„Das haben wir allerdings in der Richtung schon versucht zu kompensieren, weil wir ja auch in Wien zum Beispiel ein Büro haben, wo wir vor allem versuchen, Studenten anzulocken oder Leute, die eben den Lebensmittelpunkt in der Stadt haben und da nicht weg wollen. Beziehungsweise haben wir ja auch internationale Standorte, (...) und die zapfen wir natürlich an. (...) Diese Arbeitskräfte in Wien sind auch jede Woche zumindest einmal am Hauptstandort. Und ja, vielleicht begeistert man sie einmal, dass sie hierherziehen.“ [Unternehmen D]

5.1.5 *Employer Branding*

Abschließend geben auch einige Unternehmen an, dass ein aktives Employer Branding an ländlichen Standorten besonders wichtig ist, um sich in der Region, vor allem

aber auch darüber hinaus als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Externes Wissen und Arbeitskräfte aus Zentralräumen sind gefragt, Fachkräfte mit den entsprechenden Qualifikationen in ländlichen Gebieten oft selten. Bestimmte Personengruppen werden nie bereit sein, für einen Arbeitsplatz aufs Land zu ziehen. Andere wird man mit der generell hohen Lebensqualität ansprechen können, wenn auch die anderen Rahmenbedingungen stimmen. So können beispielsweise für potentielle Rückkehrwillige entsprechend attraktive Angebote geschaffen werden und einige Unternehmen berichten, dass sich diese Personen aus Eigeninitiative beim Unternehmen vorstellen. Das Portfolio in dieser Hinsicht ist unter den befragten Unternehmen sehr breit. Einige bieten günstigen Wohnraum für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder flexible Arbeitsmodelle an, andere versuchen eine gewisse Urbanität zu erzeugen, indem etwa ein eigenes Restaurant mit kreativer Küche zur Verfügung steht:

„Also im Endeffekt, diese ganze Bandbreite im Employer Branding muss man einfach auch hier am Standort vielleicht sogar noch viel intensiver spielen.“ [Unternehmen I]

„Das sind mehrere Dinge als solches. Das eine ist, dass wir speziell für Absolventen oder junge Mitarbeiter auch Wohnraum zur Verfügung stellen.“ [Unternehmen M]

„Man muss halt dann Hausaufgaben machen und sagen, ich will so ein interessantes Unternehmen sein, auch in Arbeitsmodellen, wo man attraktiv ist.“ [Unternehmen T]

„Vielfach versuchen wir, schon bei Ausbildungsstätten anzudocken. Ansonsten auch durch Online-Portale und wir belohnen Mitarbeiter, die uns Bewerber bringen. Wir bieten vieles: große Aufstiegsmöglichkeit durch die internationalen Gegebenheiten, ein eigenes Top-Restaurant, flexible Arbeitszeiten, ...“ [Unternehmen L]

„Für das Recruiting von hoch qualifiziertem Personal setzen wir hauptsächlich auf Headhunter, darüber hinaus müssen Unternehmen in ländlichen Regionen aber auch weitere Anreize setzen. Die können monetär sein, aber das Lohnniveau kann nicht mit dem in Städten mithalten. Wir müssen mit dem Umfeld und der Umgebung arbeiten, man muss regional verwurzelte Personen ansprechen und sich als mitarbeiterfreundliches, attraktives Unternehmen positionieren.“ [Unternehmen G]

„Wir haben jetzt den Vorteil, dass wir hier komplett alles neu investiert haben und damit natürlich auch eine gewisse optische Attraktivität geschaffen haben. Wir haben komplett neues Equipment hier, das ist schon ein Unterschied zu anderen Mitbewerbern in der Branche.“ [Unternehmen C]

5.2 *Inwertsetzungsstrategien von Innovationsvorteilen*

5.2.1 *Schützendes Umfeld und Mentalität*

Die befragten Unternehmen beschreiben allerdings nicht nur Standortnachteile, die es zu kompensieren gilt. Es zeigen sich auch einige Vorteile am Standort beziehungsweise in der Region, die je nach Unternehmensgröße, Branche oder Unternehmenskultur unterschiedlich genutzt werden. Auch wenn fast alle Unternehmen angeben, dass die Suche nach geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am Standort schwierig ist, so nennen die meisten auch die hohe Loyalität der Belegschaft als großen Vorteil. Eine geringe Fluktuation birgt zwar auch die Gefahr eines technologischen oder kognitiven Lock-In, erlaubt aber gleichzeitig eine hohe Spezialisierung und die Bildung einer starken internen Kompetenz (ISAKSEN 2015). Ein Standort in einer ländlichen Region kann also auch einen Vorteil bieten, Wissensabflüsse zu anderen Unternehmen in Form von Abwerbungen in Grenzen zu halten. Denn innovative Unternehmen sind nicht nur auf externes Wissen angewiesen, sie sind auch interessante Wissensquellen für die mittelbare und unmittelbare Konkurrenz (GRILLITSCH und NILSSON 2017). Ein gewisses schützendes Umfeld sehen auch die meisten der befragten Unternehmen. Oftmals wird auch die Mentalität hervorgehoben sowie die handwerkliche Tradition, die dazu führt, dass die Menschen es gewohnt sind, zu tüfteln und etwas zu erschaffen:

„Nächster Vorteil ist eine enorm hohe Loyalität der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen. Vor allem aufgrund der regionalen Situation, sicher damit bedingt: Innovatives Unternehmen, vor allem in der Branche, da sind wir überhaupt die nächsten 100 Kilometer einzigartig.“ [Unternehmen I]

„Mein allergrößter Vorteil ist: Alle Mitarbeiter, die bei mir anfangen zu arbeiten, eine Lehre bei mir machen, bleiben mit fast hundertprozentiger Sicherheit in meinem Unternehmen. Also eine absolute Unternehmenstreue.“ [Unternehmen Q]

„Ja, ein Vorteil sind sicherlich einfach, wie ich schon angesprochen habe, die Mitarbeiter. Die Loyalität, der Fleiß, das Tüfteln, auch die Sturheit manchmal... Ist auch ein Vorteil, kann manchmal ein Nachteil sein, ist aber auch ein Vorteil, wenn man sich verhakt in eine Innovation und die weitertreiben will. Hier ist die Mentalität sehr ausschlaggebend.“ [Unternehmen T]

„Der Vorteil ist, dass es eine sehr enge Gemeinschaft ist, mit einer hohen Loyalität zum Unternehmen, auch ein sehr, sehr hoher Grad an Identifikation mit dem Unternehmen.“ [Unternehmen A]

„Die Leute sind sehr engagiert, die stehen zum Unternehmen. Die Leute sind auch willig, sich weiterzubilden, die wollen etwas bewegen.“ [Unternehmen F]

„Der Vorteil an einem ländlichen Standort ist mit Sicherheit Mitarbeiterloyalität. (...) Die Mitarbeiter sind mit vollem Herzen drinnen. Also, ich bin ja auf unsere Mitarbeiter tatsächlich wirklich von Herzen stolz, die haben uns auch durch die dürre Zeit durchgetragen. Es hat Zeiten gegeben, da haben die Mitarbeiter, ohne dass sie gefragt worden sind, deutlich mehr an Engagement geliefert, als eigentlich gefordert gewesen wäre.“
[Unternehmen B]

„Prinzipiell bin ich der Meinung, dass es übrigens nicht stimmt, dass man hier weniger innovativ ist, weil die Innovation steckt in den Leuten drinnen und wenn ich in einer Gegend aufwachse, wo es ein bisschen rauer zugeht, wo es auch ein bisschen kalt wird und der Schnee auf der Straße liegt und so weiter, dann bin ich ja eher gezwungen kreativ zu sein (...).“ [Unternehmen D]

„Der Vorteil ist aber, auf der anderen Seite wieder, (...) die Loyalität ist durchaus beneidenswert. Also man ist loyaler, vielleicht liegt das aber auch an der Alternativlosigkeit, man ist ein bisschen, also man hält länger Schmerzen aus, wenn es weh tut.“
[Unternehmen K]

Manche Unternehmen beschreiben das schützende Umfeld auch in der Hinsicht, dass man vielleicht etwas weniger unter der Beobachtung der Konkurrenz steht beziehungsweise Industriespionage erschwert wird. Allerdings findet diese zunehmend im Internet oder auch an den Standorten der Kunden statt, weshalb diese Funktion an Bedeutung verliert. Oftmals wird dies eher als ein subjektives Gefühl beschrieben, das sich positiv auf den Innovationsprozess auswirkt:

„Ja, es kann schon sein, dass (...) man am Land ein bisschen mehr Ruhe hat. Beziehungsweise auch hinsichtlich Mitbewerberbeobachtung ein bisschen außerhalb der Sensorik ist. Das kann schon gut sein. Nur, in Zeiten von Internet und Kommunikation gibt es ja eigentlich keine Grenzen in dem Fall.“ [Unternehmen I]

„Also, wir haben schon solche Schranken drinnen, wo ich eigentlich diese Sorgen nicht habe. Hätte ich wahrscheinlich in Wien mehr als am Land. (...) Am Land habe ich das gar nicht, Null Komma Null.“ [Unternehmen Q]

„Auf der anderen Seite ist es halt so, dass wir doch aufgrund unserer Lage genug geschützt sind. (...) Wir haben so ein bisschen, ja, unsere Umgebung, unser Umfeld, wo wir in Ruhe arbeiten können, wo wir unterstützt werden. (...) Ich glaube, es ist eher so das Gefühl, dass man halt nicht ständig aufpassen muss, von außen beobachtet zu werden.“
[Unternehmen C]

Einige wenige Unternehmen schätzen auch die Ruhe am Standort, um sich ohne Ablenkungen auf die eigene Arbeit konzentrieren zu können:

„Ich glaube aber eher, dass der Vorteil dann ist, dass man nach der Arbeit (...), wenn einem der Berg gefällt, dann geht man ein bisschen wandern, schaltet ab. Also, dass eher diese Rahmenbedingungen interessanter sind (...). Man kann halt besser abschalten, man ist dann nicht permanent reizüberflutet.“ [Unternehmen T]

„Ja, das fängt dann auch schon mit dem Lärm ein bisschen an. Ich meine, wenn wir im Vollbetrieb sind, dann kommen hier schon täglich mehrere Speditionen, Paketdienste... Aber es ist einfach, man kann sich hier schon entfalten. Also auch gedanklich vor allem. Um kreativ zu sein und es fährt nicht alle fünf Minuten die Straßenbahn vorbei oder irgendwer mit Blaulicht und es ist auch kein Publikumsverkehr. Das hilft schon, ja. Diese Abgeschlossenheit.“ [Unternehmen H]

5.2.2 *Gestaltungs- und Handlungsspielraum*

Vor allem Großunternehmen schätzen den Handlungsspielraum am Standort. Einerseits stehen in der Regel genügend Flächen für Betriebserweiterungen zur Verfügung, was vor allem für Betriebe relevant ist, die nicht nur F&E-Aktivitäten, sondern auch große Produktionsanlagen am Standort beherbergen. Andererseits sind die Entscheidungswege kurz und die Politik ist meistens proaktiv. Große Arbeitgeber haben zumeist eine besondere Signifikanz für die Gemeinde oder die Region und können sich der Unterstützung der relevanten Personen sicher sein:

„Ein Vorteil ist sicher, dass hier natürlich aufgrund der Einzellage, wir doch die Möglichkeit haben, den Standort entwickeln zu können. Wenn Sie jetzt in der Nähe einer Großstadt wären, haben Sie natürlich immer das Problem, dass Sie angrenzende Siedlungsgebiete haben und wenn Sie die Größe der Anlage sehen, würde es dann sicherlich Angriffspunkte geben.“ [Unternehmen M]

„Also durch das, dass wir hier in einem Gewerbegebiet sind, haben wir hier einfach mehr Freiheiten. Es gibt keine Probleme wegen Lärmbelästigung und solchen Sachen. Wir können hier 24/7 arbeiten, wir haben einfach viel mehr Platz.“ [Unternehmen E]

„Man ist natürlich mit einem roten Teppich empfangen worden. Macht alles viel, viel, viel einfacher.“ [Unternehmen T]

„Nachdem unser Bundesland ein kleines Land ist, das hat auch seine Vorteile, weil man auch sehr viele persönlich kennt. (...) Man kann hier sehr vieles unbürokratisch machen, im Vergleich zu anderen Bundesländern. (...) Wenn ich den Bürgermeister anrufe, der ist in einer Stunde hier.“ [Unternehmen S]

„Ohne der Unterstützung der Gemeinde wären wir auf keinen Fall hier und vielleicht gäbe es uns gar nicht mehr. (...) Der Deal war der (...), wir bekommen einen langjährigen Mietvertrag zu sehr, sehr günstigen Konditionen, dafür richten wir unseren Raum in der Werkhalle drinnen selbst her. (...) Und dafür zahlen wir jetzt jährlich weniger Miete, wie, ich wohne privat in der Stadt, wie ich jährlich in der Stadt Miete zahle.“

[Unternehmen H]

„Natürlich kennt man sich, man redet miteinander und ja, vielleicht hat man sicherlich Vorteile, weil wir einfach so groß sind. Aber wir drohen jetzt nicht, oder so, und sagen, wenn wir das nicht bekommen, dann verlegen wir den Standort.“ [Unternehmen F]

„Dahingehend, dass es vielleicht am Land ein bisschen einfacher ist, wenn es zum Beispiel um so Sachen geht, wie dass wir unser Betriebsgebiet erweitern wollen, dass wir vielleicht irgendwo einen Parkplatz machen wollen, dass wir sozusagen uns ausbreiten wollen. Das, glaube ich, ist bei uns wesentlich einfacher als zum Beispiel in Wien. (...) Natürlich, dadurch, dass wir auch der größte Arbeitgeber hier sind, hat man es natürlich ein bisschen einfacher, wenn man jetzt Anliegen gegenüber der Gemeinde hat.“

[Unternehmen D]

„Der Vorteil hier ist auf jeden Fall, dass, und das kann ich auch wiederum gut vergleichen, dass die Zustimmung und die Hilfestellung aus dem Land, aus der Region, doch recht groß ist.“ [Unternehmen C]

In vielen Unternehmen gibt es auch Kooperationen mit lokalen Fachhochschulen oder HTLs. Beispielsweise werden die Studienrichtungen oder Lehrgänge mit den gefragten Qualifikationen in der Region oder sogar im Unternehmen abgestimmt. Ein Entgegenkommen, das in Zentralregionen so nicht erwartet werden könnte:

„Wir sponsern jetzt (...) die HTL, die uns ein sehr gutes Potential an jungen Technikern liefert, die FH unterstützen wir. In der HTL haben wir jetzt einen Projektraum ausgerüstet, den wir auf zehn Jahre betreuen, und der gebrandet ist, durch und durch.“

[Unternehmen J]

„Das machen wir auch. (...) Mit der HTL geht das schwierig, weil die HTL eine Bundeseinrichtung ist, eine Bundeseinrichtung ist schwieriger zu lenken. Eine FH ist eine Ländereinrichtung, darum hat jede FH eben wieder Studiengangsleiter, die auch ihre Inhalte selber definieren. Da halt geht es mit der FH leichter, (...) auch das Labor der FH haben wir viel unterstützt, auch durch die Projekte entstehen ja wieder Einrichtungen, die die Studenten nutzen können. (...) Aber, natürlich, durch diese Regionalität hat man schon Vorteile, das muss man so sagen.“ [Unternehmen S]

„Mit der HTL haben wir eine enge Partnerschaft, die auch vertraglich festgeschrieben ist. Wir kennen uns, das heißt, wenn ich eine offene Stelle habe, frage ich das Lehrpersonal der HTL, welche Bewerber besonders geeignet sind. Die kennen nach fünf Jahren die Schüler in- und auswendig und wissen genau, wen sie für die Stelle uneingeschränkt empfehlen können. Ebenso ist die HTL flexibel bei Lehrgängen (...), die passen ihre Lehrinhalte im Rahmen der Möglichkeiten an.“ [Unternehmen G]

5.2.3 Weiche Standortfaktoren

In der Literatur werden vor allem die Annehmlichkeiten von Stadtregionen betont, die insbesondere für junge und gut gebildete Personen attraktiv sind (FLORIDA 2004). Dies trifft auch sicherlich für viele zu, dennoch besitzen ländliche Regionen oftmals auch eine hohe Lebensqualität, die für einige Menschen mit hohen Qualifikationen durchaus attraktiv ist. Vor allem für solche, die ursprünglich aus diesen Regionen stammen oder für die, die in den zahlreichen Möglichkeiten für Outdoor-Aktivitäten einen Vorteil sehen. Diese Annehmlichkeiten ländlicher Regionen werden allerdings nur selten diskutiert, haben aber ihre Relevanz (BRYDGES und HRACS 2018). Faktoren wie ein staufreier Pendelweg oder Freizeitmöglichkeiten werden auch aktiv im Recruiting eingesetzt. Einige Unternehmen beschreiben auch, dass Partnerfirmen gerne aus der Stadt anreisen und ein Meeting mit einem Kurzurlaub verbinden, man die Region also auch auf diese Weise verkaufen und nutzen kann. Sehr viele befragte Unternehmen verweisen auf den „Standardspruch“ und sehen es als Privileg, „in einer Region arbeiten zu können, wo andere Urlaub machen“. Somit ergeben sich durch innovative Unternehmen vor Ort auch nicht zu vernachlässigende Multiplikatoreffekte und Anreize zur Professionalisierung für andere Branchen, wie etwa den Tourismus:

„Was aber wiederum ein Vorteil für uns ist, wir schaffen es, dass wir unsere Kunden zu uns herlocken können. Das heißt, sie sind Kunden, wie zum Beispiel die Herrschaften aus UK sind hier heruntergefliegen, sind zwei, drei Tage in der Umgebung geblieben. Und haben dann das Wochenende gleich noch verlängert und haben dann eben noch ein bisschen Rundschau gemacht. Und die haben es dann eigentlich wieder extrem toll gefunden.“ [Unternehmen I]

„Früher war es natürlich so, dass mir einfach das Leben in einer Kleinstadt nicht gefallen hat. Inzwischen sehe ich es als Vorteil, weil von meinem Haus – ich wohne direkt am Wald – also, ich fahre mit dem Fahrrad hinten los, ich kann mit den Skiern theoretisch hinterm Haus losgehen. Und zum Motorradfahren gibt es viele Kurven in der Gegend.“ [Unternehmen O]

„Ja, gut, das ist meine Heimatstadt natürlich auch, und da wohne ich heute. Es ist mehrfach die lebenswerteste Gemeinde gewesen in Österreich in den letzten Jahren, immer

wieder. Also, der Lebensstandard ist hoch, und wenn ich wirklich einmal in die Stadt will, bin ich (...) in eineinhalb Stunden in Wien. Man ist auch weit genug weg, dass nicht jeder jedes Wochenende hier steht.“ [Unternehmen J]

„Der Vorteil ist natürlich auch vom ländlichen Raum, es ist halt wunderschön. (...) Es ist halt wunderschön, aber ein Wiener wird sagen, das ist nicht wunderschön, aber es ist natürlich wunderschön.“ [Unternehmen Q]

„Also, die Lebensqualität ist wesentlich höher als in der Stadt. (...) Die Investition, die eine junge Familie hier hat, um entsprechende Wohnmöglichkeiten zu haben, und die Investition in Wien und Wien Umgebung, da wird er lange seine Kredite zahlen müssen, damit er es dort finanziert, im Vergleich zu hier.“ [Unternehmen S]

„Ich denke, für die Mitarbeiter, die sich eben entschieden haben, nicht nach Wien zu pendeln, ist das ein sehr hoher Faktor. Also erstens, dass sie nicht weit fahren müssen, dass sie eben die Freizeitmöglichkeiten am Standort genießen können, dass vielleicht ihre Kinder in einem geschützteren Umfeld aufwachsen, und so weiter. Also ich denke schon, dass das ein Faktor ist.“ [Unternehmen A]

„Aber es sind immer mehr Leute, die sagen, ja, sie wollen die Work-Life-Balance etwas mehr nutzen und hier ist halt unsere Region sehr attraktiv. Wir sagen immer, wir haben das Privileg, dass wir in einer Region arbeiten, wo andere Urlaub machen.“
[Unternehmen R]

Manche Firmen nutzen die Region aber auch, um sich aktiv von Mitbewerbern abzugrenzen, da der Unternehmensstandort eine Besonderheit darstellt, an die man sich erinnert. In manchen Branchen lassen sich regionale Marken wie „Tirol“ oder „Salzburger Land“ auch bei der Bewerbung der Produkte einsetzen, wenn es hier eine sinnvolle Überlappung zwischen dem Image der Region und dem Produkt gibt (MAYER et al. 2016):

„Die Leute müssen sich an uns erinnern. Das ist ein ganz wesentlicher Punkt. (...) Und die Leute verbinden mich primär mit Hochgebirge. (...) Das mache ich auch bewusst, dass ich sage, hey, ich bin der aus dem Hochgebirge. Also, das ist die Assoziation, und ich zeige auch, wenn wir Konferenzen starten, nehme ich die Kamera ab und zeige einmal allen rundherum, in welchem Gebirge wir sind, vor allem im Winter, wir sind an der Schipiste (...). Als Erinnerung, du musst mit irgendetwas in Erinnerung bleiben. (...) Wir sind nicht in Wien oder wir sind nicht in der Stadt, sondern wir sind in einem kleinen Kuhdorf am Land.“ [Unternehmen Q]

„Also, wenn die Firma in einem anderen Bundesland wäre, das würde nicht passen, das wäre nicht stimmig. Wir profitieren extrem stark von dem positiven Image der Region.

Wir betreiben ja auch ganz intensiv und sehr gut Marketing und Vermarktung mit der Region.“ [Unternehmen H]

5.2.4 *Finanzielle Anreize*

Finanzielle Anreize sind ein klassischer Standortvorteil, der peripheren Regionen zugeschrieben wird. Zielt die Politik darauf ab, das Wohlstandsgefälle zwischen Gebieten auszugleichen, gibt es in der Regel Förderungen für benachteiligte Regionen. Dies geschieht beispielsweise im Rahmen der EU-Strukturfonds, in denen der Standort einen Einfluss auf die Förderhöhe hat. Aber auch die meisten Bundesländer versuchen durch finanzielle Anreize Betriebsansiedlungen zu fördern. Zusätzlich haben auch geringere Faktorkosten einen Einfluss, wie geringere Grundstückspreise oder niedrigere Löhne. Das kann es in einem Hochlohnland wie Österreich erleichtern, F&E und Produktion an einem Standort zu unterhalten, was häufig als vorteilhaft im Innovationsprozess beschrieben wird (MEILI und SHEARMUR 2019). Hier ist das Antwortverhalten bei den befragten Unternehmen sehr unterschiedlich. Vor allem Großunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erhalten selten öffentliche Förderungen. Für Zweigstellen oder KMUs können diese aber schon eine gewisse Rolle bei der Standortwahl spielen.

„Vorteil ist bei uns auf jeden Fall am Standort, dass wir die Nähe auch zu Osteuropa haben und das Lohnniveau im Vergleich wahrscheinlich zu anderen Bundesländern in Österreich beziehungsweise im ländlicheren Raum niedriger ist als woanders.“
[Unternehmen P]

„Wir haben Förderungen bekommen, das waren, glaube ich, EU- und Landesförderungen, die wir bekommen haben. Dann ist die Frage, viel oder wenig? Aber das war nicht der Anlass, dass wir hierhergezogen sind. Natürlich, ein Anstoß war das schon, das ist keine Frage. Man hätte aber ziemlich gleiches auch woanders bekommen können.“
[Unternehmen S]

„Innerhalb von Konzernen werden zunehmend auch an peripheren Standorten Entwicklungsabteilungen aufgemacht, auch bei uns. In den Städten sind mittlerweile kaum noch Techniker und Ingenieure verfügbar, es gibt laufend Angebote der Konkurrenz, was die Löhne treibt.“ [Unternehmen G]

Bei den Grundstückspreisen zeigt sich ein deutliches West-Ost-Gefälle: In Westösterreich sind aufgrund der naturräumlichen Gegebenheiten die Bodenreserven begrenzt und Grundstückspreise häufig auf einem Niveau, das vergleichbar mit Zentralregionen ist. In diesen ländlichen Regionen kann dieser häufige Vorteil also nicht genutzt werden, während dieser Faktor anderswo eine Rolle spielt:

„Dann haben wir aber das nächste Problem, dann brauche ich Wohngelegenheiten hier. Und da sind wir bei uns wieder zum Nachteil des Standorts in einer speziellen Situation. Man möchte zwar vermuten, am Land draußen sollte es günstiger sein. Ist es aber nicht. Wir sind in einer Tourismusregion und da kostet das Wohnen genauso viel wie in der Stadt.“ [Unternehmen I]

„Es wird viel zu wenig gebaut. Das, was gebaut ist, passt nicht in unserem Sinne, wir können selber auch nicht bauen, weil wir nicht wissen, in welche Richtung es geht. (...) Aber unsere Gemeinde ist hochpreisigst.“ [Unternehmen Q]

„Damals war auch eine Überlegung hierher zu gehen, muss man auch ganz offen sagen, die Grundstückspreise.“ [Unternehmen T]

„Bei uns ist es ja so, hier wird ja keine Ausnahme gemacht, bei uns kostet der Gewerbegrund gleich viel als wie für einen Privaten, das ist ja gigantisch hoch, was dann die Gründe kosten (...). Also, der Bauer verhandelt mit dir, als wie wenn du ein Privater bist. Das ist dem ziemlich egal, so ungefähr, und die Gemeinde sagt, sie kann nichts machen.“ [Unternehmen K]

5.2.5 *Natürliche Ressourcen*

Abschließend bieten ländliche Regionen auch oftmals Ressourcen, die für Innovation in manchen Branchen notwendig sind und die durch den Fokus auf Städte sowie Wissenschaft und High-Tech in der räumlichen Innovationsforschung oft übersehen werden (SHEARMUR 2017). Vor allem traditionelle Sektoren wie Land- und Holzwirtschaft oder Wasserkraft werden selten berücksichtigt (LUNDMARK und PETTERSSON 2012). Beispiele dafür sind etwa Innovationen in der Fischerei (FLØYSAND und JAKOBSEN 2011), im Erdölsektor (FITJAR und RODRÍGUEZ-POSE 2011a), im Weinbau (GIULIANI und BELL 2005) oder im Bergbau (HALL 2017), die an bestimmte Ressourcen oder an ein bestimmtes Klima gebunden sind. Durch die Nähe zu diesen Einflussfaktoren entsteht oft ein Bewusstsein für die Probleme und Herausforderungen der Peripherie, was Innovationen in diesem Bereich begünstigt. Allerdings hat keines der befragten Unternehmen natürliche Ressourcen als Standortvorteil erwähnt. Dies mag auch durch die Fallauswahl begründet sein, aber tendenziell sind Innovationspreisträger in Österreich nicht in diesen Sektoren tätig.

Es gibt aber durchaus historische Beispiele, in denen diese Ressourcen eine Rolle gespielt haben. Die Plansee Group in Breitenwang in Tirol, ein Weltmarktführer bei pulvermetallurgischen Werkstoffen, geht auf eine Idee des Gründers Paul Schwarzkopf Anfang des 20. Jahrhunderts zurück. Für sein Verfahren war ein hoher Energieeinsatz notwendig, weshalb er sich zur Gründung seines Unternehmens von Berlin kommend im Außerfern niederließ. Der Zugang zu billiger Elektrizität war durch das

Kraftwerk Plansee gewährleistet, im Laufe der Jahrzehnte hat das Unternehmen seine Innovationskraft bewahrt und den Standort stetig ausgebaut (GEBHARDT 1990, S. 157f). Historisch betrachtet war das Gefälle in einer Gebirgsregion und die Eignung für ein Wasserkraftwerk also standortentscheidend, mit der ubiquitären Verfügbarkeit von elektrischer Energie haben sich die Rahmenbedingungen natürlich geändert. Dieses Beispiel illustriert aber auch, dass Standortvor- und -nachteile nicht zwangsläufig statisch, sondern im Laufe der Zeit durchaus dynamisch sind.

5.3 *Zwischenfazit*

Innovative Unternehmen finden sich aus mehreren Gründen an peripheren Standorten. Eine Gruppe ist seit Jahrzehnten oder gar Jahrhunderten vor Ort und stark regional verankert. Die Expertise, die im Laufe der Zeit lokal aufgebaut wurde, lässt sich kaum an einen anderen Standort verlagern. Aber auch für Zweigstellen oder Startups kann ein ländlicher Standort attraktiv sein. Klassische Standortfaktoren wie niedrige Grundstückspreise, ein geringeres Lohnniveau oder öffentliche Förderungen spielen hier nach wie vor eine Rolle.

Dennoch müssen innovative Unternehmen auch Standortnachteile kompensieren, um international wettbewerbsfähig sein zu können. Die starke interne Expertise und das spezifische Knowhow sind hier besonders hervorzuheben. Vor allem Großunternehmen haben deshalb vielfältige Programme, um die Belegschaft laufend fortzubilden. Des Weiteren stellen Unternehmen über externe Netzwerke sicher, dass neues Wissen und Markttrends nicht übersehen werden. Einerseits formell in vertraglich abgesicherten Kooperationen, andererseits eher spontaner Natur, etwa auf Messen oder Konferenzen (Kapitel 5.1).

Die Befragung hat auch gezeigt, dass einige Unternehmen trotz aller Bemühungen nicht die entsprechenden Qualifikationen an ihrem ländlichen Standort finden können. Aus diesem Grund eröffnen manche Zweigstellen in Städten, um auf gewisse Kenntnisse nicht verzichten zu müssen. Auch ein aktives Employer Branding wird immer wichtiger, um sich vor allem in ländlichen Regionen als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und um bekannt zu werden.

Neben den eingangs erwähnten niedrigeren Faktorkosten beschreiben die Unternehmen aber auch noch andere Vorteile, die sich für sie am Standort ergeben. Dazu zählt das schützende Umfeld, das sich vor allem in der hohen Loyalität der Belegschaft ausdrückt. Großunternehmen berichten auch von einem sehr hohen Spielraum am Standort, der viele Dinge vereinfacht. Auch eine hohe Lebensqualität mit meistens niedrigeren Lebenshaltungskosten wird positiv beschrieben (Kapitel 5.2).

Welche Vor- und Nachteile ein Unternehmen am Standort sieht, hängt allerdings von vielen Einflussfaktoren ab. Die Unternehmensgröße und damit die einhergehenden Ressourcen spielen sicher die größte Rolle, in welchem Ausmaß man Kompensations- und Inwertsetzungsstrategien anwenden kann. Aber auch die Branche ist ausschlag-

gebend, beispielsweise, wenn Face-to-Face-Kontakte häufiger oder seltener notwendig sind. Auch die subjektive Wahrnehmung des Standorts und das Potential, das man für ein strategisches Vorgehen sieht, sind von Bedeutung. Und schließlich ist es eine individuelle Entscheidung des Unternehmens, ob man Ziele selbst oder mit regionalen Partnern verfolgt. In diesem Zusammenhang beleuchtet der folgende Abschnitt, wie innovative Unternehmen die Unterstützung durch die Politik bewerten.